

Становище

от: **проф. д-р Димитър Христов Тенчев** .

с научна специалност : 3.8 Икономика и управление

Относно: Изработване на Становище на дисертационен труд и участие в научно жури за придобиване на ОНС „Доктор“ в област на висше образование 3. Социални, стопански и правни науки, професионално направление 3.7. Администрация и управление; научна специалност „Администрация и управление (Бизнес администрация)

Основание за представяне на рецензията/становището: Заповед №41 от 02.03.2021 г. на ректора на Международното Висше Бизнес Училище, гр. Ботевград

Автор на дисертационния труд: **Детелина Светославова Смилкова**

Тема на дисертационния труд: **„Управление на изпълнението като ключова дейност на лидера – иновативни подходи за усъвършенстване“**

I. Справка за кандидата

Не е представена автобиография

II. Обща характеристика на дисертационния труд

Представеният за становище дисертационен труд е разработен и структуриран в три глави, Увод, Заключение, Приложения в общ обем от 265 страници. Оформен е професионално, според БДС с логическа проследимост на развитието на разсъжденията и подкрепени с подходящи коментари, примери и аргументи. Посочени са 173 литературни и електронни източника, от които 8 на кирилица и 165 на латиница), 3 приложения и терминологичен речник. Дисертационният труд включва 7 таблици, 50 фигури.

В увода адекватно са формулирани целта, задачите, предмета, обекта, изследователската теза, и 3 работни хипотези на разработката. Те по категоричен начин дефинират нейната актуалност и подпомагат последователното излагане на проведените проучвания и изследвания, анализа на резултатите, обобщенията по всяка тема. и формират основата за разработване на релевантни препоръки

Предмет на разработката е ролята на лидера за управлението на изпълнението и обратната връзка в организациите и подходите за нейното усъвършенстване в контекста на управлението и развитието на човешките ресурси.

Обект на изследването са заинтересованите страни в процеса на управление на изпълнението на дейността - работодатели и бизнес среди; специалисти човешки ресурси и кариерно развитие; лидери; служители и др.

Изследователска теза, дефинирана в дисертационния труд е, че управлението на изпълнението е важна дейност в УЧР, влияеща за устойчивостта на работата и постигане на целите на организациите и като такава е поверена на лидерите, чиито умения и компетенции трябва непрекъснато да се надграждат, обогатяват и усъвършенстват, чрез различни подходи и практики.

Реализацията на формулираната теза се базира на **3 работни хипотези**.

Хипотеза 1: Доброто управление на изпълнението значително подобрява трудовото представяне на служителите и е основна предпоставка за повишаване на производителността.

Хипотеза 2: Подходите за управление на изпълнението и обратната връзка към служителите за тяхното представяне, е пряко свързано с ключовата роля на лидера.

Хипотеза 3: Тенденциите и предизвикателствата пред лидерската роля в оценката на изпълнението непрекъснато ще се увеличават и в тази връзка е необходимо постоянно усъвършенстване на лидерските компетенции.

Целта на дисертационния труд е да се разработи, апробира и представи инструментариум за усъвършенстване на лидерските компетенции в областта на управление на изпълнението.

За постигането на целта се решават на следните **задачи**:

1. Анализ и представяне на теоретичните основи и понятийния апарат на изследването;
2. Проучване на подходи и методи за усъвършенстване на лидерските компетенции в областта на управление на изпълнението (емпирично изследване);
3. Разработване, апробиране и представяне на инструментариум за усъвършенстване на лидерските компетенции в областта на управление на изпълнението.

2.1. Актуалността на разглежданата проблематика, както беше споменато е адекватно обоснована. Управление на изпълнението на дейността е ключов фактор, който играе съществена роля в холистичното управление на организациите, води до повишаване на продуктивността и конкурентоспособността и силно стимулира мотивацията и ангажираността на човешките ресурси в контекста на организационните цели. Този процес е немислим без адекватното присъствие на ключов „играч“, а именно лидерът, който релевантно интерпретира организационните цели и ги свежда до разбираеми конкретни задачи до всеки участник в процесите и наред с това дава обективна обратна връзка относно изпълнението, с което постига реалистично удовлетворение у хората във връзка с тяхната работа.

В този контекст извършените проучвания и изследвания установяват редица липси и слабости в практиката на голям дял организации, свързани с адекватното планиране, измерване и оценяване на очакваните резултати, което в

условията на силна конкуренция и глобализация на бизнесите се явява застрашаващ фактор за представянето им.

Именно поради тези причини, високата степен на актуалност на представената разработка е неоспорима.

2.2. Степен на познаване на проблема.

Авторът демонстрира задълбочено познаване на тематиката и свързаните с нея проблеми.

Първа глава е посветена на изследване на редица ключови понятия свързани с управление на изпълнението на дейността и ролята на лидера в нея. От понятийна гледна точка коректно са разграничени ключови термини като: умения, способности, компетентност, компетенции, лидерски компетенции и са установени релациите между тях и ролята на лидера. Прави впечатление отъждествяването на два термина – **Лидер и Мениджър**. По мое, мнение би трябвало да се дефинират двете понятия, тъй като поне в модерните схващания съществува известна разлика между тях.

Управление на изпълнението на дейността (УИД) е нещо, което през последните години се превръща във фокус, тъй като предопределя резултатите от работата в организационен контекст и би трябвало да се разглежда не само по отношение на служители и работници, а в цялостност. Авторът е подбрал системно и последователно като е разгледал елементите на целия процес – целите, управленския цикъл, проблемите и взаимовръзката между УИД постигането на организационните цели. Генерираните в края на т.2. обобщения дават ясна представа за дълбочината на анализирания аспекти на УИД в организационен контекст.

Изхождайки от стъпките на управленския цикъл правилно е идентифицирана ключовата роля на обратната връзка относно УИД. Установените липси на компетенции, знания и на умения по отношение на начина на даване на обратна връзка, същинското провеждане на срещите между мениджъри и сътрудници, проявяването на разбиране и емпатия и адекватното формулиране на очакванията и целите от йерархична гледна точка очертават ключовите проблеми и потвърждават еднозначно необходимостта от развитието им с подходящ инструментариум.

Очевидно е, че УИД не е логично да съществува като самостоятелна функция в организацията, нещо което авторът адекватно е изследвал, проучил и доказал. То е интегрирано с останалите дейности на управление на човешките ресурси – оценяване, възнаграждение, развитие, обучение, планиране, набор и подбор, освобождаване и т.н. и в този смисъл отново е подчертана неговата ключова роля.

Релацията между УИД и ролята на лидера е установена, но за нуждите на разработката е поставен акцент върху систематизирането на разбирането на лидерството като управленска категория. Изследването е насочено към лидерските стилове, типологизацията на лидера като фигура, ролите, които лидерите изпълняват в контекста на постигането на организационните цели и най-

вече в УИД, необходимите знания, компетенции и инструментариум в тази насока и др. На страница 70 са обобщени характеристиките на „Идеалният лидер“. За съжаление такъв идеализиран образ в живота много рядко може да се срещне. На базата на множество изследвания е изведен модел на лидерската компетентност. От него може да се съди какви свръхочаквания могат да бъдат насочени към хората, поемащи такива функции, особено в процеса на УИД, но наред с това се очертават и онези аспекти върху, които трябва да се съсредоточи развитието на ключовите компетенции на лидера.

Систематизираните обобщения в края на първа глава логично потвърждават тезата, че за да компенсират редица дефицити, необходими за адекватното осъществяване на процеса по УИД на лидерите им е необходимо системно и последователно придобиване и развитие на компетенции, подпомогнато с подходящ методически инструментариум.

Глава втора е разгърната в насоката на проучване на подходи и методи за усъвършенстване на лидерските компетенции в областта на управление на изпълнението на дейността. Може да се каже, че рационално са дефинирани девет ключови въпроса, на които чрез приложения по нататък инструментариум се търсят доказателства и се потвърждават или отхвърлят хипотезите на дисертационния труд.

Изследователският процес е структуриран логично в осем стъпки. Адекватно е разписана методологията на проучването и е обоснован по подходящ начин, приложеният дедуктивен подход. Подробно са описани и чрез това доказани избраните методи за анализ на данните от предстоящото проучване. Изборът на обектите на изследването – 35 + 35 респондента (анкетно проучване); 5 респондента (интервюта) от общо 8 организации е логично обяснен. **Не става ясно обаче, дали респондентите 35 / 35 са от едни и същи организации**, за да може да се установи съществува ли връзка между самооценката на лидерите и оценката на техните служители. Предполагам, че е осъществена такава релация, в противен случай, направените в края на всяко изследване изводи, а и тези в края на втора глава биха били нерелевантни.

Дефинираните в началото на дисертационния труд ограничения и обосновките за представителността на проучването, дават представа за ясното разбиране на автора, че изводи от типа „няма дискриминация по полов или възрастов признак“ стр.138, не са общовалидни за всички сектори на националната икономика.

Позволявам си да коментирам един израз на стр. 97. – „...дисертационният труд разработва...“, а по-надолу се споменава адаптиране на въпросниците - това е по отношение на анкетните карти. **Не става ясно дали въпросите от анкетните карти са лична разработка на автора или са компилация от съществуващи въпроси и собствени такива, интегрирани в анкетите**. Ако са собствена разработка, това би могло да се подчертае и дефинира като допълнителен научно-приложен принос. По аналогия въпросите за интервюта, определено са дефинирани като собствена разработка на автора, което е чудесно.

По отношение на планираното и извършено изследване във втора глава бих могъл да кажа, че е обективно и логически обвързано, с условностите, маркирани по-горе, а изведените изводи и констатации представляват прекрасна основа за проведеното в трета глава апробиране и изработените насоки за развитие и усъвършенстване на лидерските компетенции относно мястото и ролята на лидера в УИД и даването на обратна връзка.

Трета глава е посветена на предложения инструментариум за усъвършенстване на лидерските компетенции в областта на управление и изпълнението. Много умело и логично е доказана потребността от надграждане на лидерските компетенции в този контекст. По мое мнение е необходимо още в началото да се обоснове съществува ли и каква е разликата между мениджър и лидер, тъй като на стр. 167 и двата термина се използват в коментарите на автора. Позволявам си да отбележа, че е необходимо да се подчертае **дали интерпретацията на представените 3 + 7 + 7 лидерски компетенции е собствена трактовка на автора или е фактология**, черпена от литературното проучване. Същото смятам за необходимо и по отношение на категоризацията при оценяване на изпълнението, стр. 178 – **задоволителна, незадоволителна и извънредно задоволителна**.

В текста е използван термина **коучинг** на сътрудниците, но възниква и въпросът дали по-скоро това не е **менторство** от страна на лидерите?

По много категоричен и логичен начин са аргументирани насоките и препоръките, свързани с развитие и усъвършенстване на трите вида лидерски компетенции. В този контекст искам да споделя мое лично виждане, а то е по отношение на огромното количество отговорности и задължения, които се вменят на лидерите във всички аспекти на управление на изпълнението на сътрудниците. Смятам, че една компетенция – **Управление на времето**, трябва да намери място в някоя от предложените области. Всеизвестно е, че наред с много важните дейности по управление на изпълнението на сътрудниците, включително и „Непрекъсната оценка на изпълнението“, лидерите/мениджърите имат и множество персонални задачи и съвместяването на всичко това в ограничен ресурс от време изисква невероятни умения и „жертви“.

Начинът, по който лидерите могат реално да осъществят подобряване на своите компетенции е развит и аргументиран в т. 2.2 чрез представената примерна структура на програмите и план за тази цел. Очевидна е потребността от помощ чрез обучение в областите на дефицити и авторът отлично е обосновал това. Правилно е аргументирана тезата за външната помощ – коучинг (обучение на работното място), като релевантно са отчетени факторите за и против формата – външна (външни консултанти) или вътрешна (хора от фирмата с повече опит и умения) помощ, стр.212.

В т. 3 от глава трета са развити и доказани ползите от прилагането на предложения инструментариум за усъвършенстване на лидерските компетенции в управление на изпълнението на дейността. Систематизираните ползи представляват обобщение на предимствата, които разкриват различните инструменти за реално подобряване на компетентността на лидерите и в този

смисъл, те дават и представа за реалните научно-приложни резултати от изследването.

По отношение на апробирането на инструментариума, ми се струва, че са цитирани мнения (**харесвания**) на лидерите от 1 до 5, на които инструментите са предложени за самооценяване. Според мен би било добре да има сравняване между **постигнатото преди и след** попълването на анкетите и провеждането на интервютата, създаването и изпълнението на някакъв план насочен към конкретни активности, за да се оцени, дали предприетите действия са довели до подобряване на техните компетенции на базата на установените дефицити. Давам си сметка, че те са натоварени и надали имат време за обективно проследяване на собствения си прогрес. Наред с това, очевидна е оценената полза за себеопознаване и осъзнаване на необходимостта от постоянно самоусъвършенстване, което в значителна степен постига една от целите на разработката – **научно-приложен резултат**.

Препоръчвам **да се прецизира текста на стр. 226** , последният абзац „Обобщението на ползите от използването и апробирането на инструментариум в системата за управление на изпълнението“ . Така не става ясно дали инструментариумът постига ползи по отношение на лидерските компетенции или се отнася за всички хора от съответната организация.

Смея да твърдя, че на голяма част от моите коментари при прегледа на дисертационния труд намерих адекватен отговор в т.5 „Насоки и препоръки за“. Това ми позволява да заключа, че авторът си дава ясна сметка за това колко трудно е да се направят общовалидни заключения относно проблематиката на разработката и със задоволство отчитам, желанието и смелостта, с които се посреща това предизвикателство. Това ми дава основание да смятам, че след коректно установените области, следващите научни изследвания и разработки на Детелина Смилкова ще бъдат още по-прецизни и ясни.

Систематизираните в края на дисертационния труд Изводи и заключения са релевантни и демонстрират и моето лично мнение, че хипотезите са потвърдени, задачите са изпълнение и целта на разработката е постигната.

III. Оценка на получените научни и научно-приложни резултати

Позволил съм си в текста да дам своята оценка на получените резултати и мисля, че е неуместно да ги изведа отново в тази точка. Като цяло, тези резултати са адекватни, обективни и наистина показват задълбоченост, системност и логичност на проведеното изследване, а формулираните изводи и насоки за последващи действия потвърждават тяхната релевантност.

IV. Оценка на получените научни и научно-приложни приноси

Представени са 4 научни и научно-приложни приноса. По мое мнение те всичките имат най-вече **научно-приложен характер**, (в контекста на анализа и синтеза на съществуващото научно познание в областта, относно критерия **Обогатяване на съществуващите научни знания**)

V. Оценка на публикациите по дисертационния труд

Представен е списък с 9 публикации по темата на дисертационния труд. Коректна оценка не бих могъл да дам, тъй като самият текст на всяка една от тях не е наличен, но предвид авторитетността на издателствата и форумите, където са публикувани ми дава основание да смятам, че те представляват важна част в контекста на дисертационната разработка

VI. Оценка на автореферата

Авторефератът е представен в изискуемия вид, обем и отчита най-съществените елементи от разработката.

VII. Критични бележки, препоръки и въпроси

В този раздел от Рецензията бих повторил, че почти всички бележки, коментари и въпроси са в основния текст и не смятам, че е необходимо отново да бъдат изведени тук.

Като препоръка си позволявам да споделя следното. Разработката е изключително интересна, задълбочено развита, основава се на сериозно и задълбочено проучване на проблематиката и дава много възможности за размисъл и допълнителни проучвания. Тъй като управлението на изпълнението с прякото участие на лидерите по същество преимуществено представлява психологически договор и взаимоотношения на базата на меки умения и компетенции, идентифицираните дефицити са и ще бъдат обект на много сериозни бъдещи проучвания на световната научна гилдия. В този смисъл препоръчвам докторант Детелина Смилкова да доразвива своето знание и познание в тази област и да продължи да усъвършенства предложения инструментариум, като постоянно търси верифициране между очакваните ползи (подобряване на представянето на лидерите) и реално достигнатите от тях резултати.

VIII. Обобщено заключение

В заключение искам да декларирам своята положителна оценка за представения от **Детелина Светославова Смилкова** дисертационен труд. Той отговаря на изискванията на ЗРАСРБ и Правилника на МВБУ Ботевград и покрива наукометричните показатели за придобиването на образователна и научна степен "доктор".

Позволявам си да предложа на почитаемото Научно жури да гласува положително и да присъди на **Детелина Светославова Смилкова** образователна и научна степен „**Доктор**“ по професионално направление 3.7. Администрация и управление; научна специалност „Администрация и управление (Бизнес администрация)

Дата: май, 2021 г

Подпис: